

인사관리시스템의 선행요인에 대한 탐색적 연구

-사무관리직을 중심으로-

김동배(한국노동연구원 부연구위원)
임상훈(한국노동연구원 부연구위원)
김재구(명지대학교 경영학과 교수)

1. 문제제기

인적자원이 기업 경쟁력의 주요한 원천이 되는 사회라고 하지만 어떻게 사람을 관리할 것인가에 대한 뚜렷한 해답을 갖지 못하고 있는 것처럼 보인다. 경제위기를 전후로 우리나라 기업의 인사관리가 급격하게 변하면서 한편으로는 비정규직 문제가 사회문제로 등장하고 있고, 다른 한편으로는 과거의 배려와 충성의 암묵적 계약에 입각한 온정주의적 인사관리 방침이 심각한 도전을 받고 있는 것처럼 보인다.

우리나라 기업이 인적자원에 기반한 경쟁을 추구하기 위해서는 우리 실정에 부합되는 인사관리시스템을 구축하는 것이 긴요한 과제일 것이다. 그리고 기업 경쟁력 강화와 근로자 권리 확대 및 근로자 개발의 목적을 조화시키는 인사관리시스템을 구비하는 것이 여러 가지 측면에서 시급한 과제로 등장하고 있다. 예컨대 인적자원이 지속적 경쟁우위의 원천이 되기 위해서는 인사관리의 정당성(legitimacy)이 제고될 필요가 있을 것이다.

우리나라 실정에 부합되고 효율성과 정당성을 조화시키는 인사관리시스템을 구비하기 위해서라도 우선 어떤 기업들이 어떤 인사관리시스템을 채택하고 있는지에 대한 실증연구들이 축적될 필요가 있다. 나아가 상이한 인사관리시스템에 영향을 미치는 선행요인들을 규명함으로써 개별 기업 나아가 집합적 차원에서 인사관리 혁신을 위한 시사점을 발견할 수도 있을 것이다.

인사관리시스템에 대한 외국의 연구들은 많지만 국내 연구들은 대부분 개념적 연구들에 그치고 있고(배종석, 1999; 유규창, 1998) 우리나라 기업 전체를 대상으로 한 연구들은 부족한 실정이다. 이병훈·김동배(2002)는 우리나라 기업을 대상으로 인사관리와 작업조직을 포함한 작업시스템을 유형화하고 그 선행요인 및 경영성과에 미치는 영향을 연구하였지만 그 대상이 제조업 생산직 근로자에 한정되어 있다.

본 연구는 한국노동연구원이 2002년에 실시한 사업체패널 조사 자료를 사용해서 우리나라 기업의 사무관리직 인사관리시스템의 유형을 도출하고 각각의 유형에 영향을 미치는 선행요인은 무엇인가를 탐색적으로 연구하고자 한다. 대체로 지금까지의 인사관리시스템 연구들은 생산직 근로자만을 대상으로 한 연구를 제외하고는 그 대상이 명확하게 구

분되지 않는 경우가 많다. 그러나 사무관리직과 생산직 인사관리가 판이하게 다르다는 점을 고려하면 사무관리직 인사관리를 별도로 연구할 필요가 있다. 다행히 한국노동연구원의 사업체패널에서는 중요한 인사관리 관행에 대해서 직군을 구분해서 질문하고 있어서 사무관리직 인사관리시스템의 유형을 도출하는데 자료상의 애로점은 적다.

사무관리직 인사관리시스템의 유형화 및 그 영향요인에 대한 연구는 현실적인 시사점도 제공하고 있다. 예컨대 생산직 근로자가 아니라 사무관리직 생산성이 문제가 되고 있다는 지적이 있는 것처럼 사무관리직 인사관리 혁신을 위한 연구로서의 의의가 있다. 나아가 경제위기를 전후로 급격하기 변했던 우리나라 기업의 인사관리들이 주로 사무관리직을 대상으로 한 것이었고 변화의 과정에서 다양한 시도들이 있었다고 본다면 그 유형화를 시도해볼 만한 가치가 있을 것이다.

II. 선행연구

개별 인사관리 관행이 아닌 인사관리시스템에 대한 연구는 전략적 인사관리에 대한 연구의 일환으로 활발하게 이루어져 왔다. 전략적 인사관리에 대한 연구는 1980년대 초반 미국의 경영학자들이 미국기업의 경쟁력을 강화하기 위해서는 전략과 조직구조만이 아니라 사람관리의 방식을 근본적으로 바꾸어야 한다는 문제의식에서 비롯된 것이다 (DeVanna et al., 1984). 전략적 인사관리에서 전략적(strategic)은 크게 조직상황의 대표적인 요인으로서 조직의 전략이 인사관리시스템의 형성에 영향을 미친다는 의미와, 경쟁 전략을 중심으로 한 상황적합적인 인사관리시스템이 조직성과를 높인다는 의미, 마지막으로 인사관리시스템이 경영성과에 영향을 미치기 때문에 전략적으로 중요한 의미를 갖는다는 3가지의 의미로 요약할 수 있는데, 첫 번째와 두 번째 의미도 결국은 인사관리시스템이 경영성과에 중요한 영향을 미치는 전략적으로 고려해야 할 변수라는 의미에 포함시킬 수 있겠다.

어떤 기업들이 어떤 인사관리시스템을 채택하고 있으며 각각의 인사관리시스템이 경영성과에 미치는 영향은 어떠한가를 살펴보기 위한 연구의 중심에는 이른바 고성능작업시스템(high-performance work system)이 있으며, 이는 전략적 인사관리의 보편론적 접근을 대표하고 있다. 보편론적 입장에 입각한 고성능작업시스템에 대한 연구들은 대부분 기업의 성과를 높인다고 알려진 인사관리 및 작업조직 관행들의 채택 정도가 경영성과에 미치는 영향을 연구하였는데, 실증연구들은 대체로 고성능 작업관행의 도입정도별에 따라서 전통형, 중간형, 혁신형의 연속선상으로 인사관리시스템을 다양한 방법으로 유형화하고 이것이 경영성과에 미치는 영향을 연구하였다(Arthur, 1994; Ichniowski et al., 1995; MacDuffie, 1995; Drago, 1996; Becker & Huselid, 1998).

한편 인사관리시스템에 대한 실증연구에는 고성능작업시스템 연구에서의 특정 인사관리 관행들만이 아니라 다양한 인사관리 관행들을 측정하여 유형화하는 연구들도 있다 (Youndt et al., 1996; Chadwick & Cappelli, 2000). 이 경우에는 고성능 작업관행의 채택

정도를 유형화하는 연구와는 달리 고성과 작업관행으로 구성된 인사관리 시스템과 이와 대비되는 수량적 유연성을 추구하는 인사관리시스템 등을 포함한 다양한 인사관리시스템으로 유형화하고 있다. 예컨대 이 경우에는 특정 인사관리 관행들의 채택정도만으로 시스템을 유형화하는 것보다 풍부한 유형을 도출할 수 있다는 장점이 있다.

인사관리시스템의 유형화와 밀접한 관련을 갖고 있는 연구로서 인사관리시스템의 차원에 대한 개념적 구분과 이러한 개념적 구분에 근거한 실증연구들이다.¹⁾ 인사관리시스템에 대한 연구들이 시스템의 유형화를 위해서는 그 기준이 되는 차원을 구분하는 것이 선행결과제이기 때문에 양자는 밀접한 관련성이 있다. 예컨대 인사관리시스템 유형 도출의 대표적인 방법으로서 집군분석을 실시하기 위해서는 그 이전에 인사관리 관행들에 대한 요인분석을 실시하고, 요인분석을 통해서 얻어진 차원들을 변수로 설정하여 집군분석을 실시하는 경우가 많다.

인사관리 시스템의 차원에 대해서는 최근 이를 동기부여와 숙련형성 그리고 앵과워먼트나 참여기회의 차원을 들고 있다(Appelbaum et al., 2000; Gardner et al., 2001; Wright & Boswell, 2002). 동기부여 차원은 고용보장, 승진, 보상과 같은 관행들로 구성되어 있고, 숙련형성은 근로자 교육훈련 그리고 앵과워먼트나 참여기회는 정보공유나 의사소통 그리고 작업장 수준의 참여나 정보공유 관행들로 구성되어 있는 것으로 보고 있다.

III. 자료 및 변수 측정

1. 자료

본 연구는 한국노동연구원이 2002년도에 실시한 「사업체 패널조사」 자료를 사용하였다. 사업체 패널조사는 한국노동연구원이 2002년 7월~10월에 전국에 소재한 2,000여개의 사업장을 대상으로 실시한 설문조사 자료로서, 여기에서는 비정규직 설문항목이 포함된 인사관리 담당자용 설문지와 노무관리자 및 근로자 대표용 설문지를 분석대상으로 하였다.

인사관리자용 설문지는 추가조사를 포함한 2차에 걸쳐서 총 1,820부가 회수되었다. 인사관리자용 설문지가 회수된 사업장 중 노무관리자용 설문지가 회수된 사업장은 1,730개, 근로자 대표용 설문지가 회수된 사업장은 799개, 그리고 노무관리자와 근로자 대표 설문지가 함께 회수된 사업장은 790개이다. 따라서 결측치가 없다고 하면 인사 및 노무·근로자 대표 설문지가 있는 최대 사례 수는 1,739개이다.

본 연구는 인사관리자용 설문지와 노무관리자용 설문지 그리고 노무관리자용 설문지가 없는 경우에는 근로자대표용 설문지로 대체하여 분석에 사용하였다. 인사관리자용 설문지

1) 인사관리시스템의 유형화 및 차원에 대한 선행연구를 자세하게 검토한 논문으로는 (Wright & Boswell(2002)을 참조.

에는 주요한 인사관행을 사무관리직과 다른 직군을 구분해서 질문하였기 때문에, 만일 인사관리 관행이 직군별로 차이가 있다고 판단되는 경우에는 사무관리직군의 인사관리 관행을 우선적으로 사용하였다. 다만 예컨대 성과배분과 같이 기업전체 근로자에게 해당되는 인사관리 관행이나 특별히 사무관리직군을 구분할 필요가 없는 경우 그리고 사무관리직에 한정된 인사관리 관행을 측정하지 않은 경우에는 전체 근로자에 대한 인사관리 관행을 분석에 사용하였다.

2. 변수 측정

선발기준은 신입사원의 채용시 학습가능성, 협력성 또는 팀웍, 그리고 충성심에 대해서 각 7점으로 측정한 문항들인데, 요인분석 결과 하나의 요인으로 구분되었기 때문에 그 평균값을 작성하여 분석에 사용하였다. 엄격한 선발은 신입사원 선발시 인성검사나 적성검사를 통해서 선발하는지를 5점으로 측정한 변수이다. 훈련시간은 2001년 한해 동안 현장의 훈련(Off-JT)과 계획적 현장훈련(OJT)을 받은 근로자의 비율과 그 경우 평균 해당시간을 각각 곱해서 연간 인당 교육훈련시간으로 환산하여 작성한 변수이다. 자기개발 지원은 교육훈련 수강료 또는 학자금 지원 제도의 도입여부, 유급 교육훈련 휴가 제도의 도입여부, 무급 교육훈련 휴가 제도의 도입여부, 그리고 근로시간 중 교육훈련 수강 배려제도의 도입여부를 합산하여 작성한 변수이다. 다기능 교육은 지난 3년간 다기능 교육을 받은 근로자의 비율로 측정한 변수이며, 사회적 기능(social skill)교육은 이 교육이 전체교육훈련 시간에서 차지하는 비율로 측정한 변수이다.

평가대상 비중은 사무관리직 근로자 중 정기적인 인사고과를 받는 근로자의 비중이며, 평가 승진 반영은 승진시 인사고과 점수의 비중으로 측정한 변수이며, 평가 임금 반영은 사무관리직의 경우 연봉 중에서 평가에 따라서 차등 지급되는 금액의 비중으로 측정한 변수이다.

임금수준은 전반적인 임금수준을 5점으로 측정한 변수이다. 성과배분은 이익분배와 집단성과배분 그리고 팀인센티브의 실시 유무 변수를 합산해서 작성하였고, 성과 배분액의 비중은 연봉에서 성과배분액이 차지하는 비중으로 측정하였다. 연봉 차등 폭은 연봉제를 실시하는 경우 동일한 조건에서 평가에 따라서 차등 지급되는 연봉의 차등 폭으로 측정하였다.

고용조정 비율은 2001년 명예퇴직이나 권고사직 또는 정리해고를 통한 정규직 고용조정 인원이 전체인원에서 차지하는 비율로 측정하였다. 비정규직 비율은 비정규직 인원이 비정규직과 정규직 근로자를 포함한 전체 근로자에서 차지하는 비율로 측정하였다.

정보공유 정도는 지난해 경영설명회 개최 여부, 경영정보를 담고 있는 경영소식지 발간 여부, 경영자의 현장 순시를 통한 근로자와의 대화 여부, 핫라인 설치 여부, 팀브리핑이나 회합을 통한 경영정보의 공유 여부를 합산하여 작성한 변수이다.

이상과 같이 측정한 각 인사관리 변수들의 측정 내역과 기술통계치를 요약한 것이 <표

1>이다.

<표 1> 인사관행의 측정 및 기술통계

인사관행	측정	사례수	평균	표준편차
선발기준	학습가능성,협력성,충성심(각7점)의 평균점수	1755	3.7647	1.3302
엄격한선발	인성, 적성검사를 사용해서 선발(5점)	1717	2.5294	1.1062
훈련시간	인당연간 훈련(Off-JT+OJT)시간	1662	17.4647	46.3218
자기개발지원	비용지원 여부, 훈련유(무)급휴가제도 유무,시간 배려 관행 유무의 합산점수(0-4점)	1820	1.3060	1.2567
다기능교육	3년간 다기능교육 수강 근로자 비율	1642	4.7622	13.9546
사회적기능교육	전체교육훈련시간 중 사회적 기능훈련시간이 차지하는 비중	1652	8.0555	16.1221
평가대상비중	정기적 고과를 받는 사무관리직 근로자 비중	1688	59.5101	46.4497
평가승진반영	사무관리직의 승진시 고과점수 반영 비중	1554	40.7284	35.5409
평가임금반영	사무관리직의 고과에 따른 차등임금이 연봉에서 차지하는 비중	1524	12.0680	23.6814
임금수준	전반적인 임금수준(5점)	1723	2.8920	0.7711
성과배분정도	이익분배유무, 집단성과배분유무, 팀인센티브 유무의 합산지수(0-3점)	1820	0.4236	0.7548
성과배분액비중	성과배분액이 연봉에서 차지하는 비율	1596	2.8584	9.8891
연봉차등폭	연봉의 차등폭	1692	6.4151	13.3321
고용조정비율	2001년 정규직 고용조정(해고, 명퇴, 권고사직)인원/사업체 정규직 인원	1694	0.0270	0.1337
비정규직 비율	비정규직/(정규직+비정규직)	1817	0.1040	0.1730
정보공유 정도	5가지 정보공유관행 유무의 합산지수(0-5점)	1739	2.8798	1.4126

IV. 실증분석

1. 인사관리시스템 유형

인사관리시스템의 유형을 분석하기에 앞서 인사관리 관행들의 요인분석을 실시하였다 (<표 2> 참조). 요인분석을 주성분분석(PC)을 실시하였고, 요인수의 결정은 아이겐 값 1을 기준으로 하였다. 분석결과 5개의 요인으로 구분되었는데, 각 요인의 특징은 요인1은 인사고과와 관련된 문항들이 하나의 집단으로 구분되었기 때문에 ‘평가’로 명명하였다. 요인2는 정보공유와 선발의 엄격성을 제외하고는 모두 교육훈련과 관련된 문항들이 하나의 집단으로 구분되었기 때문에 숙련형성으로 명명하였다. 요인3은 성과배분 항목들이 하나의 집단으로 구분되었고, 요인4는 선발기준과 임금수준이 하나의 집단으로 구분되었는데 그 해석이 곤란하지만 마땅한 명칭이 없어서 임금수준으로 명명하였다. 마지막으로 요인5는 고용조정과 비정규직 비율이 하나의 집단으로 구분된 것이어서 고용유연성으로 명명하였다.

<표 2> 인사관리 관행의 요인분석

	평가	숙련형성	성과배분	임금수준	고용유연성
평가승진반영비율	0.8202	0.2060	-0.0044	0.1031	0.0330
평가대상 비중	0.7826	0.2737	0.0195	0.0938	-0.0138
평가임금차등	0.6844	-0.1047	0.1101	-0.0627	0.0873
연봉 차등폭	0.4594	0.0032	0.2928	-0.0823	0.1996
다기능훈련 수혜비율	-0.0461	0.6939	0.1921	-0.0656	0.1140
사회적기능훈련 비중	0.1203	0.6612	0.0098	-0.0698	-0.0300
엄격한 선발	0.0651	0.4824	-0.0305	0.3710	-0.1061
연간인당 훈련시간	0.0566	0.4696	-0.0133	0.0432	0.3581
자기개발 지원정도	0.3474	0.4666	0.0859	0.1459	-0.1147
정보공유	0.3313	0.3473	0.0805	0.2671	-0.0322
성과배분액 비중	0.0189	0.0650	0.8493	0.0358	-0.0015
성과배분정도	0.1992	0.1288	0.8122	0.0768	0.0168
선발 기준	-0.0260	0.0140	-0.0002	0.8032	0.1582
임금 수준	0.1067	0.0125	0.3109	0.4180	-0.2170
고용조정비율	0.0185	-0.1119	-0.0578	0.1940	0.7055
비정규직 비율	0.1202	0.1169	0.0655	-0.1690	0.5659
Eigenvalue	3.2067	1.4002	1.3566	1.0816	1.0338

인사관리시스템의 유형을 도출하기 위해서 <표 2>에서 구한 인사관리의 5가지 차원의 요인 값을 사용해서 대상을 특성들의 유사성에 따라서 동질적인 집단으로 구분해주는 집단(cluster)분석을 실시하였다. 집단의 방법은 위계적(hierarchical) 방법을, 그리고 집단화의 기준은 Ward 방식을 선택하였다. 집단을 도출하는 방법에는 크게 위계적 방식과 비위계적 방식 또는 Quick Cluster가 있는데, 후자의 경우 미리 집단의 숫자가 결정되고 집단의 특성치가 주어지지 않으면 잘못된 집단을 도출할 가능성이 크다는 단점이 있다(Hair et al., 1995). 집단화의 기준으로서 Ward방식은 집단간 모든 변수들간의 거리 제곱 합을 고려해서 집단을 결정하는 방법으로서, 집단내 거리 제곱 합은 최소로 하면서 집단별로 묶이는 숫자를 근사하게 만드는 방법이다.

집단분석에 투입한 모든 변수는 요인 값으로서 이미 표준화된 수치이기 때문에 별도의 표준화 작업이 필요하지 않다. 집단의 숫자는 융합계수의 값이 4집단에서 3집단으로 축약되는 지점에서 가장 크게 변했기 때문에 4집단을 선정하였다. 집단 숫자의 결정에는 일반적인 기준이 없지만, 상호 이질적인 대상이 결합되는 정도를 수치로 보여주는 융합계수의 변화율을 기준으로 집단을 구분하는 것도 하나의 방법이다. 이상의 방법으로 도출한 4집단의 인사관리 차원을 비교하면 <표 3>과 같고 이를 도시하면 <그림 1>과 같다.

<표 3> 4집단별 인사관리 차원 비교

	전체	집단1	집단2	집단3	집단4	F(sig.)
사례수	1062	124	139	328	471	-
평가	0.0000 (1.0000)	-0.2401 (0.8185)	0.3827 (1.0050)	-1.0282 (0.2382)	0.6663 (0.7106)	430.738 (.0000)
숙련형성	0.0000 (1.0000)	1.3923 (1.6665)	-0.0459 (0.8385)	-0.4088 (0.5548)	-0.0683 (0.6904)	137.526 (.0000)
성과배분	0.0000 (1.0000)	-0.0737 (0.9167)	1.9209 (1.2765)	-0.1808 (0.2578)	-0.4215 (0.4683)	473.285 (.0000)
임금수준	0.0000 (1.0000)	-0.2287 (1.1083)	0.2500 (1.0506)	-0.1169 (0.9472)	0.0678 (0.9702)	7.40773 (.0000)
고용유연성	0.0000 (1.0000)	1.2364 (2.0046)	-0.0134 (0.7381)	-0.1466 (0.4796)	-0.2195 (0.6474)	91.901 (.0000)

주: 1) 평균과 ()는 표준편차이며, F(sig.)는 분산분석의 결과임.

2) 각 수치는 요인점수임.

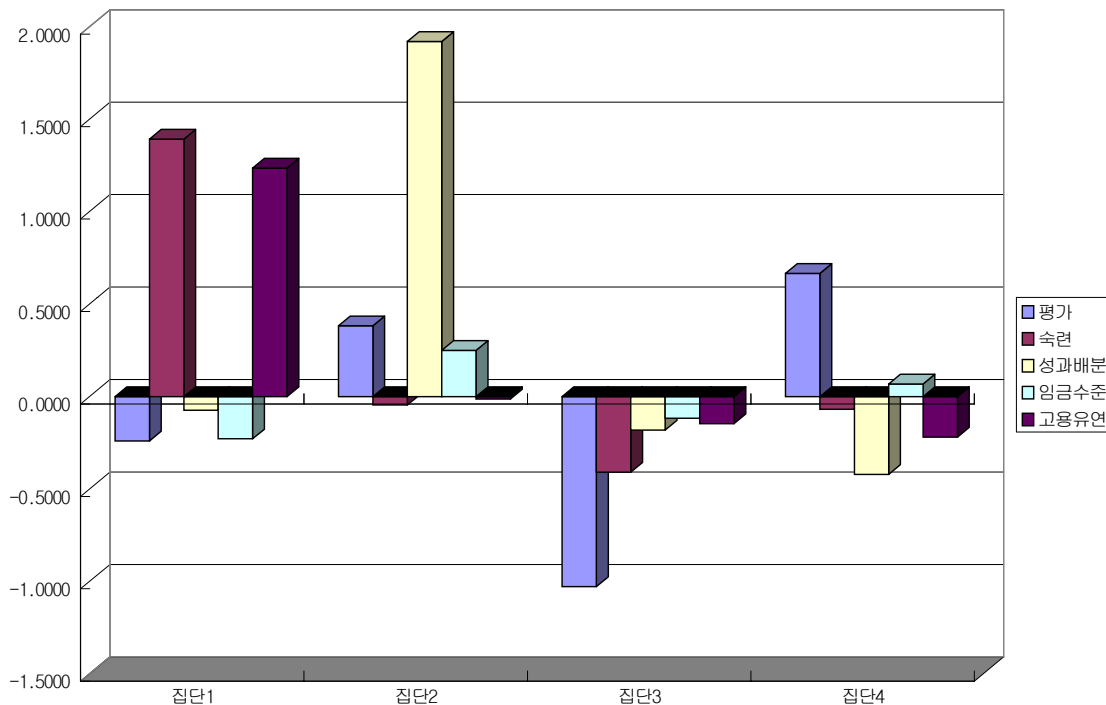
집단1의 특징은 숙련형성과 더불어 고용 유연화가 상대적으로 가장 높게 나타나고 있는 반면 나머지 3차원은 중간수준이라는 점이다. 예컨대 집단1은 숙련형성을 통한 기능적 유연성과 더불어 고용조정이나 비정규직을 활용한 수량적 유연성을 혼합하는 전략을 구

사하고 있는 것으로 보인다. 비정규직 연구에 의하면 정규직의 기능적 유연성과 함께 비정규직을 활용한 수량적 유연성을 혼합하는 전략이 우리나라 기업들에서도 편재하고 있는 것으로 나타났다(안주엽·김동배·이시균, 2003). 집단1은 이러한 기업을 대표하고 있는 것으로 보인다.

집단2의 특징은 성과배분과 상대적 고임금 전략을 구사하고 있으며, 나머지 3차원도 모두 2번째로 높게 나타나고 있다는 점이다. 이러한 측면에서 보면 집단2의 경우 평균적으로 보아서 가장 몰입형 인사관리에 근접한 것으로 볼 수 있다. 그리고 이는 Tsui et al.(1997)이 명명한 상호투자형 고용관계에 가장 근접하고 있는 것으로 보인다.

집단3의 경우 평가체계와 숙련형성이 가장 낮게 나타나고 있으며 나머지 3차원도 모두 4위 정도도 상대적으로 낙후된 후진형 인사관리시스템을 특징으로 하고 있다. 마지막으로 집단4의 경우 평가시스템이 가장 높게 나타나고 있는 반면 성과배분과 고용유연성은 가장 낮게 나타나고 있으며, 숙련형성과 임금수준은 2번째로 높게 나타나고 있다. 예컨대 집단4의 경우 인사고과에 따른 차등을 중심으로 한 개인주의적 인사관리를 특징으로 하고 있는 것으로 보인다. 특이한 점은 개인주의형인 집단4의 비중이 가장 높게 나타나고 있다는 점인데, 이는 경제위기를 전후로 한 우리나라 사무관리직 인사관리가 이른바 ‘성과주의’인사관리를 기조로 진행되어 왔다는 점을 반영하는 것처럼 보인다.

<그림 1> 4집단 비교



2. 인사관리시스템 유형의 선행요인

앞에서 도출한 4가지 인사관리시스템은 각각 어떤 특성을 지닌 기업들이 채택하고 있는가를 살펴보기 위해서 그 선행요인들을 분석하였다. 먼저 분석에 사용한 선행요인들의 내역을 정리하면 <표 4>와 같다. 각 선행요인은 규모, 연령, 업종, 노동조합, 공개기업, 모기업과 같이 기업의 속성변수, 수출액비중, 경쟁격화, 차별화 전략, 경쟁전략과 같은 제품-시장환경과 경쟁전략 변수, 그리고 벤치마킹부터 인사부서의 전략적 관여까지 제도적 내지 제도적 동형화와 관련된 변수들로 크게 구분할 수 있다.

<표 4> 선행요인의 기술통계

선행요인	측정	사례수	평균	표준편차
규모	정규직 근로자 숫자	1819	458.5223	1869.1863
회사연령	(2002-회사창립일)	1755	18.8672	15.0003
제조업더미	제조업=1	1820	0.4857	0.4999
노동조합더미	노동조합 존재=1	1810	0.3801	0.4855
공개기업더미	상장 또는 코스닥 등록기업=1	1820	0.1456	0.3528
모기업더미	협력업체를 가진 모기업=1	1766	0.2027	0.4021
수출액 비중	2001년 매출액 중 수출액 비중	1748	15.2357	27.4699
경쟁격화	경쟁기업의 수 증가 등 5가지로 측정된 변인들(각5점)의 요인점수	1399	0.0000	1.0000
차별화전략	품질 등 주력제품의 경쟁우위요소를 5가지로 측정된 변인들(각5점)의 요인점수	1454	0.0000	1.0000
혁신형전략더미	스노우-마일즈 전략의 혁신형=1	1682	0.2985	0.4577
분석형전략더미	스노우-마일즈 전략의 분석형=1	1682	0.2771	0.4477
방어형전략더미	스노우-마일즈 전략의 방어형=1	1682	0.1659	0.3721
벤치마킹더미	지난 3년간 벤치마킹 경험=1	1422	0.2103	0.4076
컨설팅 더미	지난 3년간 컨설팅 경험=1	1447	0.3352	0.4722
공공매출 더미	공공부문 매출액 있으면=1	1441	0.2464	0.4310
전문경영체제 더미	전문위탁 또는 전문경영체제=1	1653	0.3745	0.4841
인사부서규모	인사부서원의 숫자	1781	6.3655	22.6692
인사부여관여	인사이슈의 전략적 통합을 측정된 3문항(각5점)의 요인점수	1757	0.0000	1.0000

인사관리 시스템별로 선행요인들에 차이가 나타나는지를 다변량 분석을 통해서 살펴보기에 앞서 우선 집단별 선행요인의 기술통계치를 분석하였다(<표 5>참조). 이에 따르면 선행요인들은 수출액 비중을 제외하면 모두 집단별로 유의한 차이가 나타나고 있다.

<표 5> 집단별 선행요인 차이

		집단1 (11.68%)	집단2 (13.09%)	집단3 (30.89%)	집단4 (44.35%)	유의도
규모		564.23	777.02	119.05	428.25	14.76 ***
회사 연령		20.78	18.29	16.67	21.03	6.36***
제조업더미		11.03%	13.42%	27.21%	48.35%	9.40**
공개기업더미		11.95%	16.98%	12.58%	58.49%	30.90***
모기업더미		17.29%	18.22%	13.08%	51.40%	43.99***
노조유무		13.64%	13.13%	20.96%	52.27%	31.16***
수출액 비중		16.74	18.24	12.85	16.07	1.59
경쟁격화		0.16	0.28	-0.42	0.06	19.68***
차별화전략(H.R.S.)		0.06	0.27	-0.32	0.00	11.11***
전략유형	혁신형	13.79%	20.69%	18.62%	46.90%	93.18***
	분석형	11.83%	11.47%	22.22%	54.48%	
	방어형	8.65%	9.73%	35.14%	46.49%	
	기타	10.33%	8.49%	49.82%	31.37%	
경영체제	소유	7.65%	10.26%	45.34%	36.75%	119.89***
	소유위탁	16.51%	13.76%	22.94%	46.79%	
	전문위탁	15.48%	15.87%	11.90%	56.75%	
	전문경영	15.32%	21.62%	13.51%	49.55%	
벤치마킹더미		13.71%	20.81%	14.21%	51.27%	50.09***
컨설팅더미		13.40%	18.07%	18.07%	50.47%	57.42***
공공부문매출		10.34%	16.38%	23.28%	50.00%	18.51***
인사부서규모		9.41	9.69	3.27	4.95	8.19***
인사부서 관여		0.20	0.29	-0.29	0.02	15.35***

주: 1) %는 명목변수의 행(row)의 비중이며, 나머지는 연속변수의 점수임

2) 명목변수의 경우 Chi-Square검증 결과이며, 연속변수는 분산분석 결과임

우선 ‘몰입형’ 인사시스템으로 명명할 수 있는 집단2의 경우 대기업이자 비교적 신생기

업으로서 공개기업이거나 모기업인 경우가 많고, 제품-시장 여건을 보면 수출액의 비중이 높고 경쟁이 치열한 환경에서 경쟁하면서 차별화 전략을 구사하고 있으며, 스노우-마일즈의 전략유형상으로는 혁신형(prospector)전략을 구사하는 경우가 많은 것으로 나타나고 있다. 한편 제도적 여건을 보면 전문경영체제가 많고 벤치마킹, 컨설팅, 공공부문 매출과 같이 제도적 동형화 압력을 많이 받고 있으며, 인사부서의 규모가 가장 크고 인사부서의 전략적 위상도 가장 높은 것으로 나타나고 있다.

몰입형 인사시스템과 대비되는 '낙후형' 인사시스템으로 명명할 수 있는 집단3의 경우는 소규모, 신생기업, 비공개기업으로서 노동조합이 없을 확률이 높고, 경쟁압력을 적게 받고 차별화 전략이 아닌 저가전략에 의존하고 있으며 스노우-마일즈의 경쟁전략으로는 추종형(follower)전략이 많다. 그리고 제도적 여건을 보면 소유경영체제가 많으며 벤치마킹, 컨설팅, 공공부문 매출과 같이 제도적 동형화 압력을 받을 기회도 적으며, 내부 인사부서의 규모도 적고 인사부서의 전략적 위상도 낮다는 특징이 나타나고 있다.

기능적 유연성과 수량적 유연성의 '혼합형' 전략으로 명명할 수 있는 집단1과 '개인주의적 인사관리시스템'으로 명명할 수 있는 집단4의 경우 선행요인들의 수준이 대체로 몰입형과 낙후형의 중간정도로 나타나고 있다. 다만 집단1과 집단4를 비교해보면 집단4의 경우 공개기업, 스노우-마일즈의 전략유형으로는 분석형, 그리고 공공부문 매출이 집단1에 비해서 상대적으로 높게 나타나고 있는 반면, 집단1의 경우 규모, 경쟁격화와 차별화 전략의 구사, 그리고 인사부서의 규모와 전략적 관여가 집단4에 비해서 상대적으로 높게 나타나고 있다.

다른 변수의 영향력을 통제한 상태에서 선행요인들의 영향력을 파악하기 위해서 다항로짓 회귀분석(multinomial logit regression)을 실시하였다(<표 6>참조). 집단이 4개이기 때문에 총6개의 모형을 설정하였다. 각 모형의 기준집단은 앞에 있는 집단이다. 우선 모형의 적합도를 판정하는 Chi-Square가 226.821(p<.000)로 모형의 적합성은 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 다항로짓 회귀분석의 결과는 <표 5>의 기술통계치에서 살펴본 바와 대체로 유사한 것으로 나타나고 있다. 예컨대 앞에서 살펴본 바와 같이 '낙후형'으로 명명할 수 있는 집단3과 나머지 집단을 비교하는 모형2, 모형4 그리고 모형6의 경우 선행요인들의 통계적 유의성이 가장 높게 나타나고 있고, 선행요인들의 영향력 방향은 앞의 <표 5>에서 살펴본 바와 유사하게 나타나고 있다.

<표 6> 인사관리시스템의 선행요인: 다항로지분분석

	모형1	모형2	모형3	모형4	모형5	모형6
	집단1:집단2	집단1:집단3	집단1:집단4	집단2:집단3	집단2:집단4	집단3:집단4
상수	0.016 (0.830)	2.782*** (0.772)	0.204 (0.727)	2.765*** (0.709)	0.187 (0.647)	-2.578*** (0.550)
로그규모	0.240 (0.173)	-0.041 (0.167)	0.400*** (0.151)	-0.281* (0.153)	0.160 (0.132)	0.440*** (0.120)
회사연령	-0.025* (0.014)	-0.015 (0.012)	-0.014 (0.011)	0.010 (0.012)	0.012 (0.011)	0.002 (0.009)
제조업더미	0.149 (0.382)	0.703** (0.350)	0.544* (0.324)	0.553* (0.320)	0.395 (0.288)	-0.159 (0.231)
노조더미	-0.306 (0.421)	-0.289 (0.401)	-0.377 (0.354)	0.017 (0.377)	-0.071 (0.319)	-0.088 (0.283)
공개기업더미	0.529 (0.467)	-0.617 (0.481)	0.331 (0.395)	-1.146*** (0.444)	-0.199 (0.341)	0.947*** (0.347)
모기업더미	-0.308 (0.400)	-0.878** (0.412)	-0.586* (0.339)	-0.570 (0.398)	-0.278 (0.311)	0.292 (0.324)
수출액비중	-0.010 (0.006)	0.000 (0.005)	-0.008* (0.005)	0.009* (0.005)	0.001 (0.005)	-0.008** (0.004)
경쟁격화	0.021 (0.193)	-0.507*** (0.184)	-0.128 (0.164)	-0.528*** (0.169)	-0.150 (0.143)	0.379*** (0.128)
차별화전략	0.159 (0.194)	-0.002 (0.180)	-0.005 (0.164)	-0.161 (0.168)	-0.164 (0.148)	-0.003 (0.123)
혁신형전략	0.020 (0.580)	-0.605 (0.529)	0.172 (0.508)	-0.625 (0.460)	0.152 (0.430)	0.777** (0.345)
분석형전략	-0.480 (0.574)	-0.354 (0.502)	0.385 (0.486)	0.126 (0.458)	0.864** (0.434)	0.739** (0.317)
방어형전략	-0.382 (0.606)	-0.411 (0.520)	0.022 (0.511)	-0.030 (0.476)	0.403 (0.461)	0.433 (0.322)
벤치마킹	0.086 (0.380)	-0.521 (0.387)	-0.229 (0.327)	-0.607* (0.359)	-0.315 (0.287)	0.292 (0.295)
건설팅	-0.115 (0.374)	-0.939*** (0.355)	-0.434 (0.316)	-0.824** (0.329)	-0.319 (0.280)	0.505** (0.250)
공공매출	0.156 (0.374)	-0.333 (0.370)	0.222 (0.321)	-0.490 (0.338)	0.066 (0.278)	0.556** (0.261)
전문경영	-0.153 (0.352)	-1.122*** (0.345)	-0.333 (0.297)	-0.969*** (0.323)	-0.180 (0.267)	0.789*** (0.252)
인사부서규모	-0.005 (0.008)	-0.014 (0.013)	-0.029** (0.013)	-0.008 (0.013)	-0.023* (0.013)	-0.015 (0.016)
인사부여관여	0.116 (0.194)	-0.388** (0.172)	-0.060 (0.161)	-0.503*** (0.161)	-0.176 (0.148)	0.328*** (0.111)
Chi-Square	226.821***					
-2LL	1381.266					
N	655					

주: 1) ()는 표준오차임
 2) * p<.1, **p<.05, ***p<.01

V. 결론 및 함의

본 연구는 우리나라 기업 사무관리직의 인사관리시스템을 유형화하고 각 유형들의 선행요인을 살펴보았다. 집군 분석 결과 크게 4가지의 인사관리시스템으로 구분할 수 있었는데, 숙련형성을 통한 기능적 유연성과 더불어 고용조정이나 비정규직을 활용한 수량적 유연성을 혼합하는 유형, 고임금과 성과배분이 활성화되어 있으면서 나머지 인사관리 차원들도 상대적으로 높게 나타나는 몰입형 유형, 인사관리체계가 제대로 구비되지 않은 후진적인 낙후형, 인사고과에 의한 개인별 차등을 중심으로 운영되는 개인중심의 인사관리형으로 대별할 수 있었다.

각 인사관리시스템의 선행요인들을 분석한 결과 ‘몰입형’ 시스템은 경쟁이 심한 시장환경에서 차별화 전략과 혁신형 전략을 추구하는 기업들이자 이와 함께 제도적 동형화 압력에 노출되는 정도가 크며 인사부서의 위상이 높은 대기업들로 나타났고, 이와 대조적으로 ‘낙후형’ 인사시스템의 경우 경쟁환경에의 노출도 미약하고 저가전략이나 추종형 전략을 구사함과 동시에 제도적 동형화 압력에의 노출정도도 낮고 인사부서의 위상도 낮은 상대적으로 소규모 기업들이나 것으로 나타났다. ‘혼합형’과 ‘개인주의형’의 경우 그 선행요인들은 약간의 차이를 제외하면 ‘몰입형’과 ‘낙후형’의 중간정도로 나타났다.

이상의 분석결과가 갖는 시사점은 다음과 같다.

첫째, ‘몰입형’과 ‘낙후형’ 시스템에서 극명하게 드러나듯이 인사관리 시스템은 제품시장 환경과 동시에 제도적 환경의 영향을 받는 것으로 나타나고 있다. 이러한 점은 두 가지 현실적인 시사점을 제공할 수 있는데, 그 하나는 제도적 여건의 변화가 어려운 것과 같이 인사관리의 혁신도 어려울 수 있다는 점과 동시에 다른 하나는 제도행위자들의 집합적 노력을 통해서 개별기업의 인사관리 혁신을 촉진할 수 있다는 점이다.

둘째, ‘혼합형’과 ‘개인주의형’은 인사관리시스템의 특성이 판이하게 다름에도 불구하고 그 선행요인들은 크게 차이가 나타나지 않고 있듯이 유사한 환경 속에서도 상이한 인사관리시스템이 정착될 수 있다는 점이다. 물론 본 연구에서 다루고 있는 선행요인들이 포괄적이지 못하다는 한계를 무시할 수는 없지만, 이상의 결과는 유사한 경제·제도적 환경 속에서도 기업의 전략적 선택에 의해서 상이한 인사관리시스템을 구축할 수 있다는 점을 시사하고 있다.

셋째, 각 유형의 분포를 보면 44%가 개인주의형 인사관리, 그리고 30%정도가 후진형 인사관리유형으로 나타나고 있어서 개인주의형 인사관리가 지배적이라는 점과 더불어 후진형 인사관리의 비중이 높다는 점도 문제로 제기될 수 있다. 물론 이는 절대적인 구분이 아니라 상대적인 구분임에 유의할 필요가 있을 것이다. 경제위기를 전후로 성과주의 인사관리가 유행처럼 확산된 배경에는 그 나름의 논리가 있지만 지나친 성과주의가 낳을 수 있는 부작용에 주목할 필요가 있는 것으로 보이며, 나아가 낙후형 인사시스템의 비중도 적지 않다는 점에서 특히 중소기업을 중심으로 인사관리 혁신의 필요성이 높다는 시사점을 도출할 수 있겠다. 이와 함께 대략 10%대 정도의 ‘혼합형’과 ‘몰입형’의 동학과 관련해

서도 여러 가지 시사점을 얻을 수 있겠다. 특히 혼합형의 동학은 최근 문제가 되고 있는 비정규직과 관련해서 중요한 시사점을 제공할 수 있을 것이다.

본 연구는 탐색적 연구이지만 많은 한계점을 안고 있다.

우선 본 연구에서 집군분석에 사용한 인사관리 변수는 포괄적이지 못하다. 향후 좀더 포괄적인 인사관리 관행들을 사용해서 인사관리의 차원분석 및 이를 토대로 한 유형화 작업이 필요한 것으로 보인다.

다음으로 집군분석은 어디까지나 분류를 위한 기술(art)이지 엄밀한 방법(science)은 아니므로 집단의 숫자나 집군화의 방법에 따라서 다양한 유형이 도출될 수 있다. 따라서 향후 다양한 방법으로 유형화 작업을 시행착오적으로 수행할 필요가 있는 것으로 보인다.

마지막으로 본 연구에서 도출된 인사관리시스템 유형의 타당화를 위해서라도 보다 심층적인 사례연구가 뒷받침될 필요가 있다. 사실 사례연구 및 역사적 연구가 통계분석을 통한 유형화에 앞서 축적될 필요도 있을 것이다.

참고문헌

- 배종석(1999), 경쟁우위와 인적자원관리: 전략적 인적자원관리 연구의 비판적 고찰과 연구방향모색, 「인사·조직연구」, 인사·조직학회, 7:2, 1-45.
- 안주엽·김동배·이시균(2003), 『비정규근로실태와 정책과제(III)』, 한국노동연구원.
- 유규창(1998), 인적자원관리의 전략적 접근에 관한 연구, 「경영학연구」, 한국경영학회, 27:3, 585-610.
- 이병훈·김동배(2002), 작업시스템의 유형, 영향요인, 조직성과, 산업관계연구, 12:1, 39-70.
- Appelbaum, E., T. Bailey, P. Berg, A. L. Kalleberg(2000), Manufacturing Advantage: Why High-Performance Work Systems Pay off. Ithaca, NY.: Cornell Univ. Press.
- Arthur, J. B.(1992), The Link between Business Strategy and Industrial Relations in American Steel Mini-mills, Industrial and Labor Relations Review, 45:3, 488-506.
- Arthur, J. B.(1994), Effects of Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover, Academy of Management Journal, 37:3, 670-687.
- Becker, B. E., Huselid, M. A.(1998), High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications, Research in Personnel and Human Resource Management, Vol. 16, pp. 53-101.
- Chadwick, C., P. Cappelli(2000), The Performance Effects of Competing Human Resource Systems, Working Paper.
- Delery, J. E., Doty, D. H.(1996), Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions, Academy of Management Journal, 39:4, 802-835.
- DeVanna, M. A, Fombrun, C. J., & Tichy, N. M.(1984), Framework for Strategic Human Resource Management, in C. J. Fombrun, N. M. Tichy, & M. A. DeVanna (Eds.), Strategic Human Resource Management, John Wiley & Sons : New York, 33-51.
- Drago, R. (1996), Workplace Transformation and the Disposable Workplace: Employee Involvement in Australia, Industrial Relations, 35:4, 526-543.
- Gardner, T.M., L. M.Moynihan, H.J.Park, P.M.Wright(2001), Begining to Unlock the Black Box in the HR Firm Performance Relationship: The Impact of HR Practices on Employee Attitude and Employee Outcomes, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell Univesity, Working Paper 01-12.

- Hair, J. F. Jr., R.E. Anderson, R.L.Tatham, & W.C. Balck(1995), *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Huselid, M. A.(1995), The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance, *Academy of Management Journal*, 38:3, 635-672.
- Ichniowski, C., Shaw, K., Prensushi, G.(1995), The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity, NBER Working Paper No. 5333.
- Jackson, S. E., Schuler, R.S., & Rivero, J.C.(1989), Organizational Characteristics as Predictor of Personnel Practices, *Personnel Psychology*, 42:4, 727-786.
- MacDuffie, J.P.(1995), Human Resource bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production System in the World Auto Industry, *Industrial and Labor Relations Review*, 48:2, 197-221.
- Tsui, A.S., Pearce, J.L., Porter,L.W., & Tripoli, A.M.(1997), Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employee Pay off?, *Academy of Management Journal*, 40:5, 1089-1121.
- Wright, P. W., W.R. Boswell(2002), *Desegregating HRM: A Review and Synthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research*, Center for Advanced Human Resource Studies, Cornell Univesity, Working Paper 02-11.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., J. W. Dean, Jr., & Lepak, D. P.(1996), Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance, *Academy of Management Journal*, 39:4, 836-866.